

2010 Nummer 2010-3	<h1 style="text-align: center;">SPIder Koerier</h1> <p style="text-align: center;">Herfst Editie 2010</p>	www.st-SPIder.nl
--------------------	--	------------------

Redactioneel

De herfst is weer in het land, dus de Herfst Editie van de SPIder Koerier ligt hier voor je! Op het allerlaatste moment zijn er nog een hoop artikelen binnen gekomen, waarvan ik er zelfs een aantal heb moeten doorschuiven naar de volgende editie. Deze trend mag zich voortzetten!

Een Koerier met veel verhalen. Ook een verhaal over de nieuwe opzet van de SPIder conferentie. Binnen het bestuur hebben we daarover meerdere malen gesproken. Onze voorzitter heeft het resultaat van deze discussie verwoord in deze Koerier. Op 7 december 2010 zal de SPIder conferentie plaats vinden in Den Bosch. De vernieuwde SPIder website zal de meest actuele informatie geven.

Dit is het laatste redactioneel van mijn hand. Vanaf de volgende Koerier zal Harro Philip de eindredactie voeren. Ik wens hem hierbij heel veel succes toe.

René Krikhaar

Inhoudsopgave

Redactioneel.....	1
Inhoudsopgave.....	1
Nieuwe hoofdsponsor voor SPIder: Xebia.....	2
Bestuurslid Martin Muller neemt afscheid	2
SPIder conferentie: 7 December 2010.....	3
Najaars Conferentie: Q Society	4
Boekbespreking: De kleine TMMi.....	4
Laat prestatieverbetering geen toeval zijn!.....	5
Slim verbeteren van IT teams.....	9
Waarom Office tools niet helpen bij werken met requirements.....	11

De activiteiten van SPIder worden gesponsord door:

		
Philips.com	www.sig.eu/nl	www.xebia.com
	 	Er is nog ruimte voor een sponsor!
Sogeti.nl	www.dnv.nl	

S P I d e r K o e r i e r

Kan SCRUM Fixed Price?.....	13
Agilefant seminar 19 oktober 2010 !.....	16
IIBA Nederland lanceringsevent 18 november 2010 !.....	17
ASL/BiSL congres op 9 december 2010 in Bussum !.....	17
De SPIder Organisatie.....	18
Colofon.....	18

Nieuwe hoofdsponsor voor SPIder: Xebia

Naast Philips, Sogeti, DNV en SIG mag de Stichting SPIder een nieuwe hoofdsponsor, Xebia, verwelkomen. Voor de mensen die Xebia minder goed kennen, volgt hier een het volledige profiel van Xebia.

Xebia is een IT dienstverlener gericht op het verbeteren van kwaliteit en vakmanschap in projecten en IT organisaties. Xebia heeft naast een vestiging in Nederland, ook vestigingen in Frankrijk, India, Zweden en de Verenigde Staten. Ze doen projecten op het gebied van architectuur, middleware inrichting, software ontwikkeling en de invoering van agile project management. Wat hen daarbij bindt is vakmanschap, en het continue streven naar kwaliteit en resultaat. Voor hun klanten zijn ze een adviseur en gesprekspartner die helpt om doelen te behalen en grip te krijgen op verandering en verbetering. Als organisatie werken ze vanuit het Agile en Lean gedachtegoed, omdat die de eigen verantwoordelijkheid van mensen en het lerend vermogen van organisaties centraal stelt. Door hier op te sturen zorgen ze voor resultaat voor hun klanten en bouwen ze aan een organisatie cultuur waarin de consultants mede richting geven aan het bedrijf.

De Xebia architectuur groep is actief met software en architectuur auditing en proces verbetering bij software ontwikkeling. Concreet helpen ze hun klanten om inzicht te krijgen in de staat van hun IT inrichting en in welke stappen ze moeten nemen om hun doelen te behalen. Ze helpen bijvoorbeeld bij het structureren en versterken van ontwikkelteams en projecten vanuit software ontwikkel practices en architectuur. Daarnaast zijn ze succesvol met hun Lean Architectuur aanpak, die aansluit bij Agile projectmanagement.

Jeroen Macke
Voorzitter SPIder

Bestuurslid Martin Muller neemt afscheid

Na ruim 5 jaar heeft ons zeer gewaardeerde bestuurslid Martin Muller besloten om zijn bestuursfunctie neer te leggen. Martin heeft in zijn bestuursperiode een uitermate waardevolle bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de Stichting SPIder. Martin wist op een uitstekende wijze de periodieke strategie-sessies te faciliteren. Met zijn gedrevenheid, enthousiasme en prikkelend vragen wist hij het maximale uit de groep te halen. Daarnaast was hij een ware ambassadeur voor de Stichting SPIder door actief contact te zoeken met (potentiële) stakeholders om "het woord" te verkondigen.

Via deze weg wil ik namens het bestuur Martin enorm bedanken voor zijn betrokkenheid en inzet. Martin bedankt!!!

Jeroen Macke

S P I d e r K o e r i e r

Voorzitter SPIder

SPIder conferentie: 7 December 2010

De datum voor de SPIder conferentie is bekend!!

De conferentie staat gepland op 7 december 2010. Binnenkort zal het programma, inclusief de locatie, via onze (nieuwe?) website bekend worden gemaakt. Zodra het op de website gepubliceerd is ontvangen jullie een mail hierover, maar 7 december kun je alvast in de agenda vastleggen!

Ik wil het echter niet bij deze mededeling alleen laten. Ten opzichte van vorig jaar zijn er nogal wat verschillen die tekst en uitleg behoeven. De SPIder conferentie 2009 kreeg een goede tot zeer goede beoordeling van de deelnemers. Als gevolg van de economische tegenwind kostte het ons echter zeer veel moeite om voldoende deelnemers voor het congres te krijgen. Navraag bij andere stichtingen / verenigingen leerde ons dat dit een algemene trend in de congressenmarkt was. Dit hield in dat we het voor 2010 anders moesten gaan doen.

De Stichting SPIder staat voor het faciliteren van o.a. het delen van kennis op ons vakgebied. Je wilt dan een kwalitief hoogwaardig congres neerzetten dat door veel leden wordt bezocht.

Begin dit jaar hebben we de mogelijkheid onderzocht om een congres te organiseren gezamenlijk met aanverwante stichtingen en verenigingen. De reacties op dit plan werden zeer positief ontvangen. Het spreekt voor zich dat een dergelijk proces een bepaalde doorlooptijd vergt. Vandaar dat we in januari van dit jaar hadden besloten om geen Call for Papers voor ons eigen conferentie uit te schrijven om zodoende de "Big Conference" een kans te geven.

Helaas bleek de tijd om het daadwerkelijk gezamenlijk te organiseren te kort te zijn. We hebben dan ook besloten om meer gebruik te maken van elkanders netwerk en het plan wellicht later uit te voeren.

Zoals eerder gezegd is het in deze tijd niet eenvoudig om een betaald congres gevuld te krijgen. Aan de andere kant lopen de plenaire sessies zeer goed.

Dit heeft ons ertoe gebracht om het congres in tijd te verschuiven. In plaats van 10:00 tot 17:00, hebben wij ervoor gekozen om de conferentie van 7 december van 15:00 - 21:00 te houden. Het karakter van de conferentie (plenaire opening met spreker, parallel sessies en een plenaire afsluiting) zal behouden blijven.

We hopen hiermee tegemoet te komen aan het bezwaar dat het congresbezoek teveel declarabele / productieve uren kost. Ten slotte hebben we de toegangsprijs aangepast. De toegang tot het congres is voor donateurs gratis! Niet-donateurs betalen € 57,50.

Bij de aanmelding krijg je de keuze om direct donateur te worden (en daarmee gratis toegang tot de conferentie krijgt) of dat je je als niet-donateur voor de conferentie wilt aanmelden. Met deze veranderingen denken we het aantal deelnemers te kunnen vergroten met behoud van kwaliteit. en dat is toch een van de doelstellingen van de Stichting SPIder!

Ik hoop jullie op 7 december te mogen verwelkomen.

Jeroen Macke
Voorzitter SPIder

Najaars Conferentie: Q Society

Op 16 november 2010 houdt de Q-Society zijn najaarsconferentie. De titel is

Kwaliteit in beweging

Het nieuwe werken, nieuwe technologie, nieuwe organisatie

Wat betekenen de ontwikkelingen in ICT zoals cloud computing, mobiele werkplekken, virtueel kantoor voor het vakgebied Kwaliteit? Maakt dat aandacht voor kwaliteit overbodig of is het onmogelijk om nog kwaliteit te garanderen? Het antwoord is nee! Maar dat ook het kwaliteitswerk en daarmee het kwaliteitsvak verandert, is duidelijk. In een ochtend belichten we vanuit drie invalshoeken wat nieuwe ontwikkelingen voor Kwaliteit betekenen. Na deze ochtend heeft de kwaliteitsprofessional weer voldoende ideeën opgedaan om toegevoegde waarde te hebben in zijn of haar organisatie en project.

De bijeenkomst zal gehouden worden bij KPN in Voorburg.

Niek Pluimert
Voorzitter Q Society

Boekbespreking: De kleine TMMi

De kleine TMMi - doelgericht testprocessen verbeteren

Erik van Veenendaal, Jan Jaap Cannegieter

Het eerste boek over het nieuwe TMMi model, zoals Geoff Thomson, de voorzitter van de TMMi Foundation, in het voorwoord schrijft. Het is een compact boek dat is geschreven door twee schrijvers die op het gebied van testen, processen en verbeteren gelden als autoriteit.

Het boek begint met de oorsprong van het Test Maturity Model integration en plaatst TMMi ten opzichte van andere testmodellen en –raamwerken. TMMi is complementair aan CMMI, de standaard voor software procesverbetering. Wat opvalt is dat testproces verbeteren een jong gebied is. TMMi hanteert 5 volwassenheidsniveaus, maar slechts de eerste twee verbeter-niveaus zijn beschreven. De TMMi-organisatie is nog bezig om de niveaus 4 en 5 te beschrijven. In die zin is het boek dus niet volledig, maar dat is gewoon omdat er nog niet meer is. Het is goed dat het boek nu is uitgebracht, want ook met CMMI komen de meeste organisaties nooit verder dan niveau 3, dus het belang van het beschreven zijn van de niveaus 4 en 5 heeft voor veel organisaties weinig extra waarde. Toch is dit vanuit kosten/batenoogpunt een zwaktebod van de sector: door de schrijvers van CMMI is al beschreven dat organisaties pas op niveau 3 projecten goedkoper kunnen uitvoeren en dit neemt verder toe als organisaties niveau 4 en 5 bereiken. Zo bezien moeten organisaties streven om niveau 5 te bereiken.

De schrijvers documenteren hun boek met uitgebreide literatuurverwijzingen, wat het vergemakkelijkt maakt om je verder in de materie te verdiepen. Zij wijden ook een paragraaf aan kosten en baten van TMMi.

S P I d e r K o e r i e r

In hoofdstuk 3 wordt het TMMi-model uitgelegd. Dat gebeurt helder. Maar iemand die niet bekend is met deze materie, zal dit hoofdstuk goed moeten lezen om het volgende hoofdstuk, waarin TMMi verder in detail wordt uitgelegd, te begrijpen.

In hoofdstuk 3 worden de TMMi-procesgebieden, -doelstellingen en –toepassingen beschreven en uitgelegd. De schrijvers hebben ervoor gekozen om alleen de generieke doelstellingen en toepassingen niet alleen te beschrijven, maar ook van een korte toelichting te voorzien. De specifieke doelstellingen en toepassingen worden alleen beschreven. Dit is gedaan vanuit de ervaring van de auteurs dat men de meeste moeite heeft met begrip en toepassing van de generieke doelstellingen en toepassingen, iets wat we ook kennen uit CMMI.

Hoofdstuk 4 gaat in op assessments. Accreditatie, assessmenttypen, assessmentaanpak en de certificering van assessoren komen aan bod. Hoofdstuk 5 is gewijd aan de implementatie van TMMi. De auteurs behandelen een methode voor implementatie, IDEAL. Vervolgens schrijven zij vanuit hun ruime ervaring wat succesfactoren zijn en hoe je verbeteringen echt blijvend kunt invoeren. In bijlage 1 wordt de relatie tussen TMMi en CMMI beschreven en in bijlage 2 worden bronnen voor de invulling van TMMi opgenoemd.

Het boek geeft veel informatie in een beperkte omvang. Voor lezers die niet ervaren zijn met testen en het verbeteren van testprocessen, geeft het boek goed inzicht in de materie en is vanwege de beperkte omvang snel te lezen. Ervaren lezers kunnen het zeker gebruiken bij hun dagelijks werk, maar dan meer om snel de principes te vinden en de verwijzing naar verdere literatuur.

De kleine TMMi geeft meer invulling *hoe* zaken gedaan worden dan CMMI doet. Dat is niet erg, want velen vinden CMMI erg abstract. Aandachtspunt is wel dat TMMi geheel op softwareontwikkeling is gericht. Met het uitbrengen van CMMI *for Development* is juist bereikt dat CMMI geschikt is voor elke organisatie die ontwerpt.

Tenslotte nog een kleine verwijzing hoe moeilijk het is om consequent alleen Nederlandse termen te gebruiken. In hoofdstuk 2 leggen de auteurs uit dat zij ‘toepassing’ de beste vertaling van de Engelse term ‘practice’ vinden, in hoofdstuk 5 wordt een alinea gewijd aan het voordeel van ‘best practices’ boven templates. Het is overigens goed dat de auteurs moeite gedaan hebben om voor alle begrippen een Nederlandse term te vinden. Maar als een van de auteurs van de kleine CMMI had ik ook niet anders verwacht (Jan Jaap Cannegieter heeft ook van alle CMMI-begrippen een Nederlandse vertaling gemaakt). Kortom, een lezenswaardig boek..



Niek Pluimert
INQA

Laat prestatieverbetering geen toeval zijn!

Voor verbeterprogramma's worden vaak een plan van aanpak en een business case opgesteld die met name aangeeft wat de invoeringskosten zijn en hoe het traject wordt uitgevoerd. Wat het moet opleveren is niet of slechts minimal gespecificeerd en onderbouwd. Voor klanten van ontwikkelafdelingen is dit vaak

S P I d e r K o e r i e r

moeilijk te aanvaarden. Er worden extra kosten gemaakt door het verbeterprogramma en het programma levert ook nog minder productie op (training, procesoverleg). Er is geen afspraak gemaakt over wat op langere termijn de verwachte prestatieverbetering zal zijn.

Veel proces verbeterprogramma's (o.a. CMMI gebaseerd) verbeteren proceskwaliteit en –procesprestatie en wekken indirect de verwachting dat daardoor ook de echte prestatie omhoog zal gaan en dat deze aan een niet nader gedefinieerde verwachting voldoet. In de praktijk blijkt de gerealiseerde prestatieverbetering lastig aan te tonen. Organisaties zijn vaak pas na enige jaren in staat om met cijfers de werkelijke prestatie zichtbaar te maken.

Oplossing: schatten en managen

Een manier om dit te verbeteren is om de verwachte prestatieverbetering op voorhand te schatten. Dit is overeenkomstig een projectmatige aanpak waarbij men ook de prestatieverwachting van de te ontwikkelen applicatie probeert vast te leggen. Aan de projectmanager de taak om deze prestatieverwachting te managen en te realiseren.

Het schatten van de prestatie is gebaseerd op het opbouwen van inzicht in de belangrijkste prestatiefactoren (KPI's) en hun afhankelijkheden die voor de eigen organisatie gelden. Met deze gegevens kunnen een aantal computer simulaties worden uitgevoerd die inzicht geven in het verwachte gedrag, prestaties en randvoorwaarden. Simulaties helpen ook om helder te krijgen wat je moet weten om het prestatiegedrag te kunnen voorspellen en geven ook richting aan het inrichten van het (KPI) meetprogramma. Men wordt als het ware gedwongen om bepaalde organisatievragen te beantwoorden.

Ook kunnen door het naspelen van verschillende scenario's de knelpunten in een procesuitvoering geanalyseerd worden. Het is een soort managementgame dat zo realistisch mogelijk de verwachte prestatie van de organisatie voorspelt. Aan de prestatie manager de taak om deze prestatieverwachting te managen en te realiseren. Aan het einde van het traject kan men toetsen of de echte prestatie voldoet aan de voorspelde verwachting. Hierdoor neem je het vage gevoel weg van: "het verbeterprogramma voldoet niet aan de verwachting maar we weten niet wat de verwachting is".

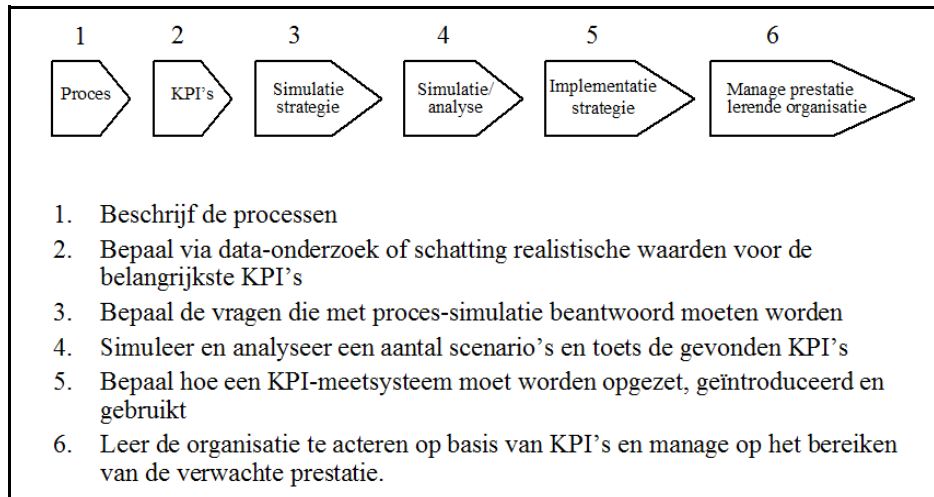
Prestatielerende organisatie

Dit verhaal probeert te stimuleren dat naast procesverbetering in een zo vroeg mogelijk stadium ook prestatieverbetering meegenomen wordt. Het op voorhand afspreken van wat de prestatieverwachting is en deze te realiseren is een zeer uitdagende taak omdat de prestatie door vele factoren beïnvloed wordt. Dit is dan ook een leertraject. Dit geldt zowel voor de opzet en aansturing van prestatie management als wel voor de gehele organisatie. Deze moet leren wat relevante prestatiegegevens zijn en hoe deze gebruikt moeten worden in sturing en verbetering van het dagelijks werk. Begin beperkt om dit leertraject een kans van slagen te geven door bij de gebruikers van de KPI's dit inzicht bij te brengen.

Draaiboek

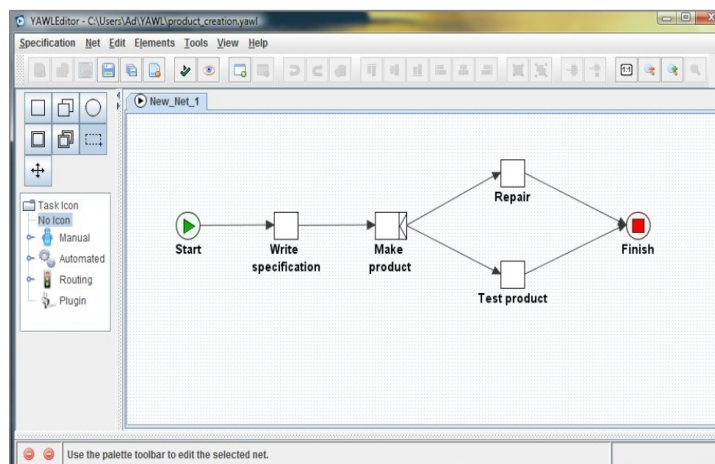
Om prestatieverbetering te realiseren is het volgende draaiboek ontwikkeld:

S P I d e r K o e r i e r

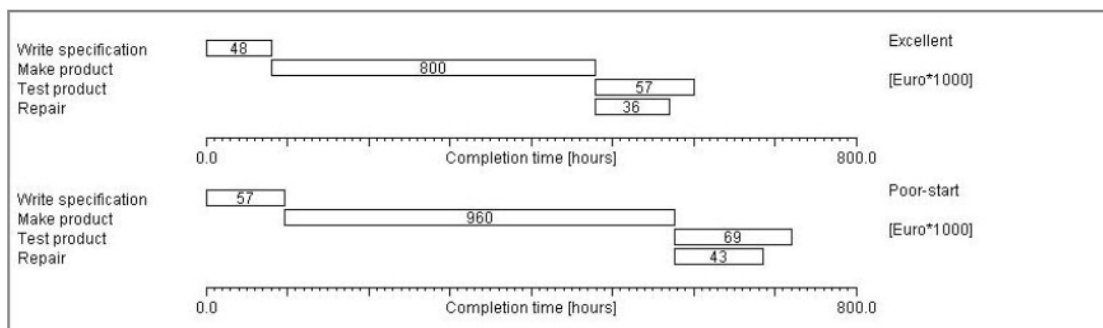


Voorbeeld

Kwaliteit is lastig te meten maar via simulatie kan men inzicht krijgen hoe kwaliteit beïnvloed wordt door opeenvolgende procestappen. Dit is een de vele mogelijkheden die simulatie biedt. Met behulp van YAWL is een eenvoudig proces beschreven.



De volgende grafiek laat zien wat de invloed kan zijn, van starten met slechte of onvolledige klantenwensen, op de doorlooptijd en de kosten.

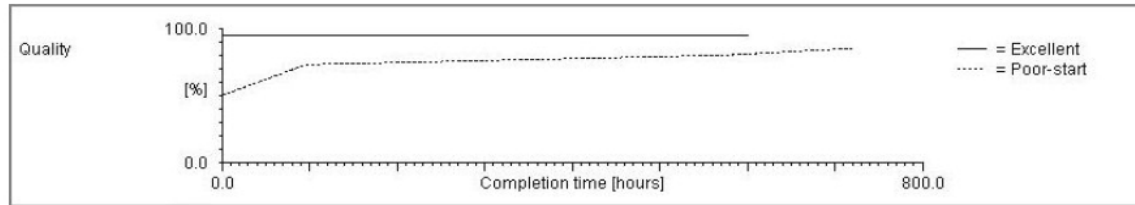


In deze grafiek zien we welke activiteiten uitgevoerd worden, hoelang deze duren en wat de kosten zijn. De “Excellent”-grafiek is de situatie als de klantenwensen goed en op tijd bekend zijn. De “Poor-start”- grafiek is als de klantenwensen niet

S P I d e r K o e r i e r

goed bekend zijn. De doorlooptijden van alle activiteiten worden langer en kosten meer omdat er veel extra overleg en re-work nodig is.

De volgende grafiek laat zien wat de invloed kan zijn, van starten met slechte of onvolledige klantenwensen, op de overall kwaliteit.



De “Excellent”-grafiek geeft aan dat gedurende de gehele doorlooptijd de overall-kwaliteit op 95% blijft. 95% is een aanname van goede kwaliteit omdat er altijd onduidelijkheden en foutjes overblijven en 100% kwaliteit een utopie is.

Bij de “Poor-start”-grafiek wordt gestart met een aangenomen klantenwensen kwaliteit van 50%. Gedurende de doorlooptijd zien we de overall kwaliteit toenemen omdat men in iedere procestap probeert om fouten te corrigeren en de specificatie volledig te maken. De grafiek toont aan de “Excellent” kwaliteit van 95% niet meer gehaald wordt.

De hier getoonde voorbeelden zijn afgeleid van eigen ervaringsinzichten. Belangrijk is om voor de eigen organisatie de juiste kenmerken te bepalen zodat de simulaties het gedrag van de eigen organisatie zo realistisch representeren.

Status prestatie management methode

De volgende programmatuur is gebruikt om:

- de processen te beschrijven,
- proces scenario's te simuleren,
- de gegevens te analyseren en te presenteren

Applicatie	Flow diagrams	Proces simulaties	Analyse / grafische resultaatweergave
Naam	YAWL	Corad simulatie	Prom + Corad time sequence plugin
Referentie	www.yawlfoundation.org/	Corad Business Solutions	prom.win.tue.nl/research/wiki/

Met deze programmatuur zijn de vermelde voorbeelden gegenereerd. Applicaties zijn met Java ontwikkeld; YAWL en Prom zijn open source; de koppelingen tussen de applicaties zijn XML files.

S P I d e r K o e r i e r

Bij deze opzet is met name aandacht besteed aan de resultaatweergave. Deze moet de gebruikers in staat stellen om inzicht en overzicht te krijgen in de prestatieverwachtingen en de procesuitvoering.

Er wordt samengewerkt met de ASL BiSL foundation. Voor onderdelen van BiSL worden procesbeschrijvingen opgesteld, relevante KPI's bepaald en computer simulaties en analyses uitgevoerd. Op deze wijze wordt kennis opgebouwd over bruikbare BiSL KPI's en hoe deze geschat, gemeten en gerapporteerd kunnen worden.

Verder worden bij organisaties presentaties gegeven om de methode uit te dragen en feedback te krijgen over de gewenste mogelijkheden van computer simulaties. Graag ontvang ik van organisaties informatie over hun behoefte t.a.v. prestatie management. Dit is belangrijke informatie voor toekomstige ontwikkelingen van de methode en de programmatuur zodat deze zo generiek en veelzijdig mogelijk opgezet kan worden.

Ad Marien
Corad Business Solutions

Slim verbeteren van IT teams

Slim veranderen en verbeteren vraagt meer dan Software Process Improvement. Met een mix van de inzichten uit ons vak en die uit de organisatiekunde en het zogenaamde 'sociaal constructivisme' boek je verbluffende resultaten. Ik ben iemand van de inhoud. Met een passie voor procesverbetering, vooral voor Grip op IT in dienst van de business: met betere requirements, slim testen, reviewen en auditen.

Klinkt dat spannend? Ach..... 'What makes me tick'? Die inhoud en de processen? O jawel, ik schreef zelfs een boek over mijn vak (SmarTEST). Maar mijn topmomenten hebben veel te maken met samenwerking, waardering, sfeer, plezier, positiviteit. De software in ons hoofd dus!

Psychologen weten het al lang: onze energie en effectiviteit komt uit onderbewuste bronnen. Als we ergens enthousiast van worden dan heeft dat vaak een andere bron dan we denken. Ben Tiggelaar haalt die beroemde hangbrug nogal eens aan: een spannende lokatie (gevaarlijk slingerende hangbrug) maakt je gesprekspartner aantrekkelijker. En leidt tot meer vervolgafspraakjes. Tientallen procenten meer, meetbaar en wetenschappelijk aangetoond! De reden: de slingerende brug leidt tot een lichte spanning, angst of opwindning ('arousal'), je onbewuste ik koppelt die opwindning aan je gesprekspartner, je bewuste ik vindt hem/haar daarom aardig en Bingo! Op een normale lokatie was het niks geworden.

En daarom is het veranderen van professionals zo moeilijk! Als je ze de ruimte geeft slopen zij en hun adviseurs alle elementen die een normaal mens de broodnodige 'arousal' bezorgen eruit!

Gedrag en beleving zijn misschien softe waarden, maar ook weer niet. "Make it is as soft as possible, but not softer", zou je haast zeggen, met dank aan Einstein.

S P I d e r K o e r i e r

Waarbij het tweede deel van die uitspraak natuurlijk staat als een huis, want Tijd, Geld en Kwaliteit blijven harde realiteit.

Ik ben nogal geïnspireerd geraakt door de aanpak die vakbroeder Martin Kooij heeft ontwikkeld en die onder andere bij KPN met succes is toegepast. In deze bijdrage wil ik enkele pijlers van die "CHANGESmart" aanpak met u delen.

1. Werk aan gedrag, niet alleen aan kennis

Goede (team)coaching is gebaseerd op de effectiviteit van directe feedback, ook wel 'operante conditionering' genoemd: hoe directer de feedback, hoe groter de kans op daadwerkelijke gedragsverandering. Een goede gedragsobservatie is: "Niet pro-actief ingrijpen maakt dat je vaak te laat bent in je handelen". In de praktijk is hij snel vergeten. Koppelen aan het hier en nu en aan de inhoud van het vak levert dit: "Het gevolg van jouw niet pro-actief ingrijpen maakt dat de kans om de risicoanalyse te doen in de hectiek van de komende week aan je voorbij dreigt te gaan. Kun je daar nu nog iets aan doen?". Zo raak je niet alleen het gedrag van de persoon, maar ook de wil en de kracht van de professional om vakwerk af te leveren.

2. Creëer iconen, bijvoorbeeld "kaarten"

Het handzaam samenvatten van vakmatige handelingen op een "Referentiekaart" werkt goed. Maak het visueel dan neemt het onthouden toe, dat ligt aan de basis van onze visuele maatschappij. De kaart dient als samenvatting en symbool voor een onderliggende aanpak. De kaart is dubbelzijdig, heeft een beperkte geldigheidsduur om de dynamiek te benadrukken en een open, beschrijfbaar vlak waar ruimte is voor eigen aantekeningen om de eigen leerinbreng concreet en visueel te maken.

3. Vertel verhalen

Iedereen kent de invloed van verhalen uit je eigen jeugd op je huidige handelen. Denk ook aan de verhalen in oude culturen die het handelen in de groep bepaalden. Niets is zo krachtig als het luisteren naar een mens die een verhaal vertelt; eigen ervaring, directe belevenissen. 'Storytelling' doen we door de tafels opzij te schuiven, de powerpoints uit te zetten en ons ertoe te zetten om echt te luisteren. Door storytelling bewust in te zetten ontstaat groepsgevoel, communicatie en een enorme steun in het veranderen.

4. Kom Langszij

Wat voor mij (Egbert Bouman) persoonlijk een eye opener was: Overtuigen werkt niet, langszij komen wel. Het doet me denken aan het effectief schakelen tussen inhoud, procedure en emotie in een gesprek. Basiskennis gesprekstechnieken, maar dan toegepast op je totale relatie met belangrijke spelers in je omgeving. Na workshops 'Langszij komen' en 'Regisseur van je eigen situatie' zie je mensen plotseling veel volwassener acteren.

Resultaten?

Een verbeteraanpak die recht op de blokkades van de deelnemers afgaat is confronterend maar blijkt te werken! De mensen krijgen een "taal" om te verwijzen naar effectief handelen en elkaar daarop aan te spreken. We spreken over

S P I d e r K o e r i e r

professionele ingrepen "die ertoe doen" in plaats van activiteiten die geen waarde toevoegen. Over "langsij komen" in plaats van gelijk hebben en overtuigen. Niet alleen het team ziet verschil, maar ook de buitenwereld. Het optreden van professionals wordt krachtiger, hun handelen effectiever en het team heeft meer impact.

Een whitepaper met een meer uitvoerige beschrijving en onderbouwing vindt u op:
<http://www.valori.nl/index.cfm?act=files.download&ui=C63280FC-C776-3E18-EDF02CB2E2D41E88>

Egbert Bouman
Valori

Waarom Office tools niet helpen bij werken met requirements

Experts zijn het eens: het succes van een project hangt in hoge mate af van actuele en goed begrepen requirements. Organisaties vinden het steeds belangrijker om het werken met requirements te professionaliseren. Hierbij worden de requirements in de meeste gevallen vastgelegd in tekstdocumenten of in spreadsheets. Het blijkt dat driekwart van de organisaties die werken met requirements, hiervoor Officeproducten als Word en Excel gebruiken. Want wat is nu makkelijker dan de gangbare, bekende office applicaties gebruiken voor het dagelijks werk? De mogelijkheden zijn vrijwel bij iedereen bekend en de requirements kunnen makkelijk worden vastgelegd in het gewenste formaat. Iedereen blij...of toch niet?

Lust of last

Professioneler werken met requirements leidt ertoe dat je meer en betere requirements vastlegt. Meer mensen en meer disciplines werken mee aan het ontwikkelproces. Daarnaast wordt de communicatie over requirements structureel in de organisatie geborgd. In onze dagelijkse praktijk merken wij dat projectteams die professioneler werken met requirements soms worden geremd in hun groei door de hulpmiddelen die ze gebruiken. Als we dit verder onderzoeken blijkt dat klanten meer nodig hebben van hun Office tool dan dat pakket in huis heeft. Het mag niet zo zijn dat je hierdoor het rendement van relatief dure investeringen in procesverbetering en ontwikkeling van vaardigheden teniet doet. Alleen omdat het beschikbare instrumentarium meer een last dan een lust is. Maar wanneer weet je nu wanneer je toe bent aan een professioneel hulpmiddel?

Best Practices

Een organisatie die investeert in het beter werken met requirements past al snel een aantal 'best practices' toe. Hieronder beschrijven we een aantal van deze best practices en geven daarbij aan wat we als probleem ervaren met Office tools.

Best Practice:

De organisatie werkt in teamverband – alle disciplines zijn betrokken

Waarom Office tools niet helpen:

- Twee gebruikers kunnen niet tegelijkertijd één document bewerken.
- Het samenvoegen van meerdere documenten met requirements is veel werk en foutgevoelig.

S P I d e r K o e r i e r

- Handmatige werkzaamheden vragen meer discipline van teamleden.
- Documenten die gerelateerd zijn aan de procesfase moet je handmatig afschermen.
- Word en Excel zijn oneindig flexibel en daarom niet handig. Opmaak en indeling verschillen per gebruiker, per document.

Best Practice:

De organisatie legt informatie integraal en in samenhang vast

Waarom Office tools niet helpen:

- Gebruikers creëren kopieën omwille van gebruiksgemak.
- Gebruik van kopieën leidt tot verschillen of tot incomplete informatie.
- Slechte ondersteuning voor hiërarchie- en boomstructuren.
- Verschillende documenttypen voor verschillende informatiesoorten.
- De vastlegging van verschillende informatiesoorten is vaak versnipperd (denk aan Word, Excel, Mindmaps, e-mails, plaatjes, prototypes, etc).
- Het vastleggen en onderhouden van “traces” is omslachtig en foutgevoelig door handmatig karakter.

Best Practice:

Requirements zijn de basis voor het ontwikkelproces met een actieve relatie tussen requirements en ontwerpen

Waarom Office tools niet helpen:

- Vastleggen van traceability over meerdere niveaus is omslachtig.
- Wijzigingen aan weerszijden van de relatie worden niet automatisch verwerkt en zijn afhankelijk van de discipline van medewerkers.
- Vooral de allocatie naar ontwerpen en oplossingen (en werk) is vrij lastig te realiseren in een document.
- Vaak worden voor ontwerpen en werk gespecialiseerde tools gebruikt, waardoor integratie en samenhang een uitdaging wordt.

Best Practice:

Requirements zijn de basis voor verificatie en validatie met een actieve relatie tussen requirements en testcases (verificatie en validatie)

Waarom Office tools niet helpen:

- Vastleggen van traceability over meerdere niveaus is omslachtig.
- Wijzigingen aan weerszijden van de relatie worden niet automatisch verwerkt en zijn afhankelijk van de discipline van medewerkers.
- Vaak worden voor testen gespecialiseerde tools gebruikt terwijl integratie en samenhang tussen individuele requirements en testcases essentieel is.

Best Practice:

Requirements worden makkelijk hergebruikt (nieuw project starten met kopie van standaardinrichting, hergebruik van basissets of componentkenmerken, enz)

Waarom Office tools niet helpen:

- Iedere set requirements die je wilt hergebruiken moet uit een document worden gefilterd en handmatig worden opgeschoond. Ook is de

S P I d e r K o e r i e r

traceerbaarheid niet of nauwelijks mogelijk met 'veroudering' van het requirement als gevolg.

Best Practice:

Impact analyse wordt een standaard onderdeel van change management proces

Waarom Office tools niet helpen:

- Zeker als requirements in de loop van de tijd veranderen, is het gebruik van Word en Excel vaak een arbeidsintensieve en foutgevoelige bezigheid. Met name de 'koude' verwijzingen (alleen in tekst) en versluierde traces, zijn een bron van foutgevoeligheid.
- Het is onduidelijk wat er precies is gewijzigd omdat niet iedereen zorgvuldig administreert.
- Risico's en issues worden separaat bijgehouden met een handmatige verwijzing naar requirements. Deze handmatige verwijzing is foutgevoelig.

Best Practice:

Stakeholders krijgen specifieke informatie gekoppeld aan hun rol

Waarom Office tools niet helpen:

- Communicatie over en uitwisseling van informatie is afhankelijk van de discipline van teamleden.
- Informatie is niet toegespitst op individuele behoeften.
- Rapportage bestaat slechts uit één vorm, geen maatwerk afhankelijk van behoefte.
- Gebruikte communicatiemiddelen (vaak rondsturen e-mail, notulen, documenten) leiden vaak tot het ontstaan van kopieën en versnipperde informatie.

Herkenning?

Heb je vergelijkbare ervaringen in je eigen praktijk? Dan is het duidelijk dat de Office tools niet meer aansluiten bij de professionaliteit van je requirementsprocessen. De migratie van een algemeen toepasbaar hulpmiddel zoals Word of Excel naar een gespecialiseerd hulpmiddel voor requirements management levert in dit geval een grote verbetering op in de efficiëntie en effectiviteit van het requirements managementproces.

Kies voor een hulpmiddel dat past bij je organisatie. Een hulpmiddel dat een set van robuuste functies biedt op het gebied van samenwerking, traceability en rapportages. Kies daarbij voor een oplossing met een hoog gebruiksgemak, op maat in te richten met een hoge "value for money".

Uiteindelijk moet de oplossing je helpen tijd, stress en risico's te reduceren. Heb je dit eenmaal op de rit, dan wil je nooit meer terug.

Arno van Herk
Synergio

Kan SCRUM Fixed Price?

Hoe een flexibele en wendbare aanpak toch garanties kan geven

S P I d e r K o e r i e r

Van steeds meer IT-organisaties wordt verwacht dat ze eerder en sneller IT-systemen opleveren die direct waarde opleveren in de bedrijfs-processen. Daarom kiezen organisaties steeds vaker voor Scrum. Scrum is een revolutionaire projectmanagement-methode die waardecreatie, werkende systemen, vroege feedback en zelfsturing centraal stelt. De resultaten in de praktijk rond de toepassing van Scrum zijn uiterst positief. Productiviteit-verdubbeling is al snel gerealiseerd en diverse bedrijven melden zelfs situaties waarin ze hun productiviteit vertienvoudigen!

Scrum werkt via vaste cycli ('Sprints') met een vaste en korte duur waarin telkens een werkende versie van het systeem wordt opgeleverd. Daardoor wordt snel feedback verkregen en kan er dus gericht gewerkt worden op het eindresultaat en het leveren van toegevoegde waarde. Het eindresultaat van een project wordt vooraf alleen op hoofdlijnen vastgesteld en alle functionele details worden niet vooraf maar Just-in-Time opgesteld.

Gartner geeft aan dat Nederland momenteel één van de hotspots in de wereld is rond de toepassing van Scrum. Nederland is tegelijkertijd een land met een hoge mate van outsourcing. Een veel gebruikte constructie bij het uitbesteden van projecten zijn Fixed-Price contracten waarin de leverancier een garantie geeft op het eindresultaat tegen vaste kosten en een vaste opleverdatum. Dergelijke projecten worden doorgaans aangenomen op basis van een volledig gedetailleerde beschrijving van het systeem waarvoor een leverancier een aanbieding doet tegen vaste condities. Een veel gehoorde stelling is dat Scrum niet kan omgaan met die behoefte. Sterker nog, dat Fixed-Price Scrum onmogelijk zou zijn.

Paradox

Deze stelling is gebaseerd op het feit dat Scrum de mogelijkheid biedt om de Scope aan te passen op basis van voortschrijdend inzicht. Tegelijkertijd wordt een vaste prijs en leverdatum gevraagd. Scrum verwelkomt veranderingen waardoor het eindresultaat vooraf nooit volledig vast staat en het dus onmogelijk lijkt om een Fixed-Price contract af te sluiten.

Dit is echter een paradox. Scrum is namelijk bijzonder geschikt voor Fixed-Price projecten. Scrum bevriest namelijk per definitie het budget en de looptijd. Immers, elke sprint heeft een vaste looptijd met vaste resources en dus vaste kosten. Bovendien levert elke Sprint een werkend systeem op. Een Fixed-Price project met een vaste einddatum kan dus uitstekend worden opgeknipt in een aantal sprints, waarbij telkens een werkende versie van het systeem wordt geleverd. Kosten en einddatum kunnen daarom per definitie worden bevroren. Echter, in dat scenario is wel de Scope van het systeem wendbaar gemaakt; de business kan deze Scope besturen.

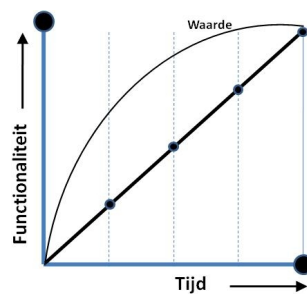
De stelling dat Scrum geen Fixed-Price project zou kunnen uitvoeren, gaat dus alleen op als alle specificaties van tevoren diepgaand worden uitgewerkt. Men bedoelt dan eigenlijk dat Fixed-Price, Fixed-Date én Fixed-Scope niet met Scrum mogelijk zou zijn. Op een set requirements een Fixed-Price bod doen is echter ook met Scrum mogelijk. Dit staat namelijk volledig los van de aanpak. Zolang de

S P I d e r K o e r i e r

business besluit om niets te wijzigen, wordt deze Scope gebruikt en opgeleverd. Echter, feitelijk is dit een niet reëel scenario, omdat juist door voortschrijdend inzicht de Scope altijd wel wijzigt.

Oplossingsrichting

De oplossingsrichting voor de uitdaging van Fixed-Price/Date/Scope zit er in dat binnen Scrum een project wordt opgesplitst in iteraties die telkens een werkend systeem opleveren. Dat visualiseren we in onderstaande twee plaatjes. In het eerste wordt op de einddatum alle functionaliteit (en dus ook de waarde) pas geleverd. In het tweede plaatje wordt deze uiteindelijke levering voorafgegaan door een aantal deelleveringen waarin al een werkend systeem wordt opgeleverd met een deel van de functionaliteit. Dus niet op de einddatum alle functionaliteit (en dus ook de waarde) pas opleveren. De laatste oplevering wordt bij Scrum voorafgegaan door een groot aantal deelleveringen waarin al een werkend systeem wordt opgeleverd met een subset van de functionaliteit. Essentieel is dat elke oplevering de, voor dat moment, hoogste toegevoegde waarde biedt voor het businessproces. Het systeem kan dan eerder geld gaan opleveren én er wordt dan eerder feedback gegenereerd zodat inzichtelijk wordt of het systeem ook die waarde oplevert waarvoor het gemaakt is.



Met een dergelijke opsplitsing wordt voorkomen dat alle feedback aan het einde komt. In die eindfase lopen de meeste projecten, immers, hun grootste uitloop op. Bijsturing in Scrum vindt daarom al tijdens het project plaats, wanneer er nog tijd en ruimte is voor maatregelen. Voor de businessprocessen heeft dat ook extra voordelen. Doordat het systeem al vanaf de eerste werkende versie kan starten met het leveren van waarde (en niet pas na afloop van het project) kan de terugverdientijd van de investering aanzienlijk worden verkort.

Dat maakt echter nog niet inzichtelijk wat er gebeurt bij verstoringen, nieuwe aanvullende functionele eisen of bij uitloop van activiteiten. Dat hebben we gevisualiseerd in het onderstaande plaatje.

Als aan het einde van de tweede iteratie duidelijk wordt dat de snelheid van oplevering achterblijft op het plan (zie plaatje) kan er worden bijgestuurd. Scenario 1 toont dat zonder tegenmaatregelen de einddatum met één iteratie wordt opgeschoven. Afhankelijk van de reden voor de uitloop is de rekening daarvoor voor de klant of leverancier of worden de kosten gedeeld. In scenario 2 worden maatregelen getroffen om de opleversnelheid te vergroten zodat alle deadlines weer worden gehaald. Het derde scenario is het verwijderen van dat deel van de functionaliteit dat de minste toegevoegde waarde heeft om toch op de deadline klaar te zijn. Het vierde scenario toont de situatie waarbij toch extra functionaliteit nodig is die in een extra sprint wordt opgeleverd. In al deze scenario's wordt de

S P I d e r K o e r i e r

spanning tussen tijd, geld en scope opgelost afhankelijk van datgene wat de beste oplossing is. Alle scenario's zijn gemakkelijk te realiseren en vragen niet om herplannen. Het proces kan gewoon doorlopen, in tegenstelling tot klassieke aanpakken voor projectmanagement die bij verstoringen altijd weer grootscheeps moeten herplannen. Aangezien Scrum elke iteratie just-in-time inplant kunnen alle onverwachte gebeurtenissen nog in de planning voor elke volgende sprint worden meegenomen. De planning van een project wordt daarmee gebaseerd op steeds meer meetpunten die de voorspelbaarheid van het project en de einddatum en Scope steeds beter maken.

Het is overigens een misvatting dat businessafdelingen een voorkeur zouden hebben voor een vaste Scope. Flexibiliteit krijgen, bij kunnen sturen, en Scope aanpassen is voor hen juist zeer wenselijk. Echter, niet ten koste van alles. Zodoende is er een trend ontstaan waarin een vaste Scope wordt geëist. Op basis van ervaring heeft men geleerd dat verandering van Scope leidt tot: of grotere kosten of tot een latere levering. De oorzaak daarvoor zit echter helemaal niet in de Scope maar in het eenmalig opleveren aan het eind! Doordat Scrum, echter, constant het systeem in een werkende versie oplevert is een vaste Scope niet langer noodzakelijk. Aangezien Scrum altijd die functionaliteit maakt die de meeste toegevoegde waarde biedt, is elke versie van het opgeleverde systeem klaar en klaar om waarde mee toe te voegen. Eerder stoppen dan gepland omdat het al voldoende waardevol is, kan dus ook!

Kortom, de flexibiliteit tussen Sprints zorgt er voor dat ook een Fixed-Price/Date/Scope goed met Scrum te managen is. Door altijd te prioriteren op toegevoegde waarde en steeds een werkend systeem op te leveren kan de garantie gegeven worden dat binnen deze looptijd en budget de maximale waarde wordt geleverd. Indien de opdrachtgever ook de Scope wil bevriezen kan dat dus prima binnen Scrum. De maatregelen binnen de aanpak zorgen er voor dat uiteindelijk de opdrachtgever beter af is dan met een klassieke aanpak omdat de leverancier meer ruimte en (bij)stuurmaatregelen heeft om een Fixed-Price/Date/Scope project succesvol uit te voeren. De omvang van de Scope is dan eenvoudig te bevriezen maar kan ook bij voortschrijdend inzicht nog verbeterd worden.

Rini van Solingen & Eelco Rustenburg
iSense Prowareness Xebia

Agilefant seminar 19 oktober 2010 !

Wilt u uw product en portfolio management ook agile gaan inrichten? In dit seminar wordt ingegaan op de relatie tussen traditionele software-bedrijfs-processen en agile software ontwikkelmethoden zoals SCRUM. Deze processen zijn de afgelopen decennia bestudeerd bij een aantal Nederlandse en Finse bedrijven. Het seminar beantwoordt in ieder geval de volgende vragen:

- Hoe kunnen traditionele product management taken, zoals roadmapping en release planning, agile compatible worden ingericht?
- Hoe kan het werk van een ontwikkelaar aan een expliciet product portfolio worden gekoppeld?

S P I d e r K o e r i e r

- Hoe werkt agile release planning in de praktijk als er meerdere teams op verschillende locaties werken aan een product?

Bij het seminar wordt ook specifiek ingegaan op de gratis open source tool AgileFant (<http://www.agilefant.org/>), de meestgebruikte tool voor project en backlog management. AgileFant is inmiddels geadopteerd door honderden organisaties wereldwijd, en kan snel geadopteerd worden door een team voor release en iterationmanagement. AgileFant is echter niet alleen geschikt voor deze agile development taken, maar heeft extensies voor enterprise adoptie, inclusief extensies voor project portfolio management, workload balancing, en zelfs timesheet management. AgileFant is gebouwd op jaren ervaring in de Finse softwareindustrie.

Het seminar wordt georganiseerd door de Universiteit Utrecht, de Software~VOC, en de Finse Aalto Universiteit op 19 oktober in Utrecht in het beleidslab (<http://www.cs.uu.nl/beleidslab/>) van 15:00-18:30. U kunt zich aanmelden voor het seminar door een mail te sturen naar Sandra Verdonk (sandra@cs.uu.nl). Let op: een aantal sprekers presenteren in het Engels. Deelname aan het seminar is gratis, maar reageer snel want er zijn maar 16 plaatsen beschikbaar.

IIBA Nederland lanceringsevent 18 november 2010 !

Op 18 november 2010 vindt in de Jaarbeurs te Utrecht het lanceringsevenement plaats van de Nederlandse IIBA®. Onder de titel "Business Analyse in een veranderende wereld", vertelt succesvol ondernemer en IT goeroe Peter Hinssen over zijn nieuwste boek "*Business/IT Fusion - How to move beyond Alignment and transform IT in your organization*" waarin hij pleit voor een strategische positionering van technologie als krachtige hefboom voor business innovatie. Na afloop van het seminar, ontvangt iedereen een gratis gesigneerd exemplaar. Deelname is GRATIS voor IIBA leden en 95 Euro voor niet leden (lid worden van de IIBA kost overigens ook 95 Euro). Aansluitend aan dit seminar vindt de eerste ALV van IIBA Nederland plaats. Meer informatie vind u op <http://dutch.theiiba.org>.

ASL/BiSL congres op 9 december 2010 in Bussum !

Focus on Demand (www.focusondemand.nl), het jaarcongres van de ASL BiSL Foundation, is de laatste jaren uitgegroeid tot hét podium om kennis uit te wisselen rond de vraagkant van IT. Het is een levendige ontmoetingsplaats geworden van business managers, informatiemanagers, functioneel beheerders, applicatiemanagers en IT managers. Voor iedereen die bezig is met verdere professionalisering van de IV keten binnen organisaties is deze dag in Spant Bussum een must!

Het gedachtegoed van de ASL BiSL Foundation (www.aslbislfoundation.org) is bij veel organisaties gemeengoed geworden. Leden en niet-leden discussiëren op deze dag over hun ervaringen en Best Practices. Ook dit jaar zijn de thema's van het congres zo gekozen dat veel sectoren aan bod komen: hogere en lagere overheden, financiële wereld, industrie, non-profit, veiligheidsector en MKB.

S P I d e r K o e r i e r

De SPIder Organisatie

SPIder is de Nederlandse netwerkorganisatie voor SPI. SPIder organiseert bijeenkomsten met sprekers met variërende thema's gerelateerd aan kwaliteit van software processen en producten. In aparte werkgroepen worden thema's bediscussieerd en verder uitgewerkt. De SPIder koerier is het medium dat minstens vier maal per jaar verschijnt. Hierin kunnen lezers hun mening uiteenzetten en interessante ervaringen delen met SPIder leden. SPIder is een stichting, non-profit organisatie, welke wordt bestuurd door vrijwilligers.

Lidmaatschap van SPIder is gratis en veel door SPIder ontplooid activiteiten zijn gratis. Dit wordt mede mogelijk gemaakt door onze reguliere sponsors. Dus dank voor de bijdrage van Philips, Sogeti, DNV, SIG en Xebia.

Ook kent SPIder donateurs, zowel bedrijfsmatig als individueel. Donateurs hebben recht op gratis gebruik van de meeste activiteiten van SPIder. Zij maken gebruik van kortingen op activiteiten bij onze zusterverenigingen. Wil je SPIder ook steunen, meld je dan aan bij het SPIder secretariaat.

Het SPIder bestuur bestaat uit de volgende personen:

- Jeroen Macke, voorzitter, sponsors
- Niek Pluijmer, penningmeester, sponsors, Q Society
- Harro Philip, werkgroepen, koerier, plenaire sessie
- Matt Verhaegh, website, nieuwsbrief
- Wil Leeuwis, strategie, conferentie, website, plenaire sessie
- René Krikhaar, conferentie, zusterverenigingen, strategie

Informatie over SPIder is te vinden op de website: www.st-SPIder.nl

Voor reacties en bijdragen op de **SPIder website** kunt u zich richten tot:

Redactie SPIder web, Matt Verhaegh

E-mail: webmaster@st-spider.nl

Colofon

De inhoud van de SPIder koerier wordt verzorgd door het SPIder netwerk. Dat betekent dat de redactie met plezier artikelen ontvangt voor publicatie. Goede ideeën om op andere wijze zinvolle inhoud te geven aan de koerier zijn welkom: een speciale reeks van artikelen rondom een bepaald thema, een discussie via de koerier in de vorm van meningen en opinies of een column. Uw ideeën zijn welkom, we kunnen ze bespreken tijdens de conferentie, per mail of telefoon.

De SPIder Koerier wordt samengesteld door SPIder. De auteurs zijn verantwoordelijk voor de inhoud van de artikelen. Voor artikelen, mededelingen, reacties en vragen m.b.t. de SPIder Koerier kunt u zich wenden tot de schrijvers of

SPIder Koerier

E-mail: koerier@st-SPIder.nl

Volgende deadline van de SPIder koerier is 15 November 2010.